

Солодка О. О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

ІНФРАСТРУКТУРА РЕТЕЙЛОВОГО БІЗНЕСУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

Визначено умови створення адекватної сучасному стану розвитку економіки України інфраструктури ретейлового бізнесу комерційних банків. Акцентовано увагу на характерних рисах вітчизняного ринку банківського ретейлу, стратегіях розвитку ретейлового бізнесу регіональних банків.

Ключові слова: банківський ретейл, інфраструктура ретейлового бізнесу, ринок банківського ретейлу, ризик.

За останні роки вітчизняні фінансово-кредитні установи мали можливість дізнатися, що означає спілкування з великою кількістю неорганізованих, не занадто грамотних у фінансовому плані й не завжди сумлінних споживачів (фізичних осіб). Як наслідок, більшість банків визначили своє ставлення до цього напряму банківського бізнесу. Для одних це стало засобом підвищення привабливості для іноземних інвесторів. Інші – побачили в ретейлі ще один напрям диверсифікації бізнесу (щоправда, частка ретейлових активів у таких банків значно менша, ніж частка активів, що належать до корпоративного бізнесу). В Україні з'явилися банки, що заявили про готовність спеціалізуватися на ретейлі або принаймні різко збільшити інвестиції в розвиток цього напряму бізнесу.

Необхідно умовою розвитку банківського роздрібу є створення адекватної інфраструктури ретейлового бізнесу. Зауважимо, що у такому разі актуальним є не лише впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM-системи), а й створення фундаменту для ефективного функціонування та розвитку ретейлового бізнесу комерційних банків України.

Проблеми розвитку ретейлового бізнесу комерційних банків розглядаються у працях провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Е. Альтман, М. Блеер, О. Васюренко, О. Киреєв, В. Кирилова, Д. Левелін, М. Льюїс, А. Незнамова, Ю. Сопільняк, М. Шаповалова та ін. Разом із тим низку важливих питань теоретико-методологічного та практичного спрямування розвитку банківського ретейлу розглянуто не повною мірою, і частина з них є дискусійними, що актуалізує подальші дослідження в цьому напрямі.

Метою статті є визначення умов створення адекватної сучасному стану розвитку економіки України інфраструктури ретейлового бізнесу комерційних банків.

Інфраструктура ретейлового бізнесу містить такі елементи:

- 1) ідентифікація потенційних клієнтів: одержання від потенційного клієнта базової інформації, яка дає банкові можливість прийняти

- рішення про доцільність продажу такому клієнту певного роздрібного продукту;
- 2) забезпечення доставлення обраного продукту клієнтові: цей елемент інфраструктури включає канали або способи, за допомогою яких клієнт може одержати доступ до обраного продукту чи послуги;
 - 3) поточне обслуговування клієнта – канали і способи, за допомогою яких банк забезпечує можливість регулярно користуватися роздрібним продуктом (наприклад, банківським рахунком або банківською карткою);
 - 4) збирання поточної і простроченої заборгованості: відомо, що основну частину ретейлового банківського бізнесу становлять надані клієнтам кредити – споживчі (торговельні), іпотечні, автокредити, кредити на розвиток малого бізнесу. Цей елемент інфраструктури необхідний для того, аби банк мав можливість управляти процесами обслуговування боргу клієнта і, у разі потреби, оперативно реагувати на появу простроченої заборгованості;
 - 5) маркетинг: крім підтримки на адекватному рівні наявного бізнесу, ретейлова інфраструктура банку має забезпечувати підтримку маркетингових функцій (збирання інформації про зміну пріоритетів наявних клієнтів, вивчення ймовірної реакції на появу на ринку нових продуктів, аналіз динаміки попиту, визначення оптимальних каналів реалізації);
 - 6) взаємодія з іншими групами гравців ринку банківського ретейлу (тобто з підприємствами торгівлі та сервісу, що розглядаються банком як партнери у реалізації ретейлових програм): ринкові тенденції свідчать про те, що в найближчому майбутньому ретейлові банки стикнутися з посиленням позицій на ринку банківського роздрібу нефінансових компаній, які проводитимуть агресивну політику одержання своєї частини ринку ретейлу. Насамперед це стосується провайдерів послуг інтернету і мобільного зв’язку. Однак – у разі певних змін у законодавстві – на ринку банківського роздрібу можуть з’явитись і такі учасники, як “Укрпошта”, і навіть незалежні провайдери послуг банківського типу (наприклад, незалежні компанії – власники мереж банкоматів, терміналів самообслуговування). Крім того, ретейлові банки будуть змушенні встановлювати контрактні/партнерські відносини з кредитними бюро, колекторськими і страховими компаніями. Нарешті, ретейлові банки самі можуть виступати агентами з поширення деяких продуктів фінансових компаній – пайїв, акцій, облігацій тощо¹.

Останніми роками європейські банки, що спеціалізуються на ретейловому бізнесі, витрачають чималі кошти на адаптацію та оптимізацію мереж розподілу та збути банківських продуктів і послуг до нових потреб клієнтів. Наочними результатами зусиль є нове автоматизоване устаткування банківських відділень, розвиток різних форм дистанційного обслуговування.

¹ Лютий І. О. Банківський маркетинг : підруч. / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : ЦУЛ, 2010. – С. 27–32.

Однак ще істотнішими є зміни, пов'язані з використанням нової технології управління відносинами з клієнтами – CRM (Customer Relationship Management). CRM-технологія – сучасна технологія другого покоління, що передбачає реорганізацію АРМ співробітників банку, які здійснюють безпосередні контакти з клієнтами, централізацію функцій банківського маркетингу і зміни в організації та використанні баз даних клієнтів.

Концептуально нові організація та оснащення робочих місць банківських співробітників дають змогу не лише вести діалог із клієнтом і автоматично генерувати ті чи інші банківські операції, а й водночас управляти рекламною кампанією (тобто пропонувати клієнту нові послуги) у рамках маркетингу “кожному клієнту – окремий продукт” (one to one). Інформація про профіль (соціально-демографічний, професійний тощо) клієнта й історію його комерційних відносин з банком надходить на екран монітора, що допомагає працівникові банку прийняти необхідне рішення.

Робоче місце забезпечує надання всім клієнтам послуг однаково високого рівня, що передбачає: персоналізацію послуг з метою підвищення прибутку відожної операції; сприяння в пошуку запитуваних досьє, документів і операцій; допомогу в здійсненні процесів; управління та контроль за інформацією про об'єкт і управління зв'язками між об'єктами.

Інтеграція CRM-технологій в архітектуру автоматизованих банківських систем потребує серйозних змін управлінського та організаційного порядку. Співробітники банку повинні бути не лише користувачами бази даних клієнтів, а й виконувати функції збирання відповідної інформації. Зазначені зміни сприяють усуненню ієархічної структури управління, яка не відповідає вимогам часу².

Зауважимо, що ефективне ведення ретейлового банківського бізнесу передбачає всебічне використання трьох типів інформації про клієнта:

- макроінформація, яка перебуває в розпорядженні фахівців з маркетингу і містить дані про вікові, професійні й інші характеристики всіх клієнтів банку. Ця інформація використовується службами маркетингу для аналізу наявного портфеля активів банку та розроблення нових банківських продуктів і послуг;
- мікроінформація, що використовується комерційними консультантами, яка містить різні характеристики клієнта, його поведінки та звичок. Така інформація накопичується в комп'ютері консультанта, котрий використовує її для персоналізації відносин із клієнтом;
- мезоінформація, яка дає змогу сегментувати ринок банківських продуктів і послуг за певними критеріями, деталізувати властивості (атрибути) ринкових сегментів.

Інформація повинна бути доступна на мікрорівні в будь-якому банківському відділенні. Розвиток і вдосконалювання на основі новітніх банківських технологій баз даних клієнтів зумовлюють істотні зміни в класичній концепції організації та експлуатації інформаційних систем. Поки що біль-

² Информационный портал CRM-систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crm.com.ua>.

шість нинішніх інформаційних систем не дають повного уявлення навіть про ідентифікованого клієнта. Багато клієнтів не тільки мають банківський рахунок (наприклад, для розрахунків чековою книжкою, різних платежів і перекладів), а й інші контракти з банком (ощадний рахунок, план житлових заощаджень тощо). У такому разі вони обслуговуються в різних операційних відділеннях банку, як правило, організованих за продуктовим принципом. Отже, єдиний (“синтетичний”) підхід до клієнта не застосовується, що не дає змоги скласти про нього повне і реальне уявлення. Частина інформації про відносини клієнта з банком не включається до СУБД інформаційної системи, розсіюється в інформаційних службах різних каналів збути банківських продуктів. Як наслідок, за умови фрагментарної інформації про клієнта ефективність банківського ретейлу суттєво знижується.

На нашу думку, структурована клієнська база даних банку має постійно аналізуватися та доповнюватися за трьома напрямами: можливість кастомізації клієнтів; моделювання структурного “профілю” клієнтів; моделювання майбутньої поведінки клієнтів, що збільшує ймовірність позитивної реакції клієнта на відповідні пропозиції банку.

Зауважимо, що будь-який банк, який має ретейловий бізнес, незалежно від його обсягів повинен створювати і підтримувати зазначену інфраструктуру. Хоча банк може скористатися послугами партнерів і/або агентів і передати їм виконання низки функцій або бізнес-процесів на умовах аутсорсингу, неможливо уявити, що банк добровільно відмовиться від взаємодії з кінцевими споживачами його продуктів і послуг.

Значний обсяг витрат на створення, підтримку і розвиток ретейлової інфраструктури відповідає масовому характеру самого роздрібного бізнесу.

На відміну від корпоративного обслуговування, основою роздрібного банківського бізнесу є продаж значних обсягів стандартних продуктів великої кількості споживачів. Як і на будь-якому масовому ринку, у сегменті банківського ретейлу діють закони економії на масштабах. Варіації пропонованих продуктів обмежені, характеристики цих продуктів у різних банках практично ідентичні. Тому на перший план виходять аспекти якості обслуговування споживачів, включно зі швидкістю доставлення послуг, надійністю та безпекою здійснення операцій, зручністю доступу до продуктів і послуг.

Процес розвитку ретейловоого банківського бізнесу в розвинутих країнах протягом останніх років свідчить, що, незважаючи на особливості країн, є певний баланс між обсягами продажу безпосередньо банківськими відділеннями (включно з міні-офісами) і обсягами продажу за допомогою позаофісних засобів і каналів реалізації продуктів і послуг. Так само певний баланс є між обсягами ретейловоого бізнесу самих банків і обсягами продажу ретейл-продуктів, що здійснюються посередниками³.

Прогнози щодо повного зникнення банківських віддіlenь “зі скла і бетону” і повний перехід на використання віртуальних каналів доставлення продуктів і послуг споживачам поки що не віправдалися, так само як і про-

³ Информационный банковский портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uabanker.net>.

гности експертів, у яких ішлося про поразку банків у конкурентній боротьбі з небанківськими (нефінансовими) компаніями, які витиснуть банки з деяких ніш і сегментів ринку банківського ретейлу (приймання платежів, переказ коштів, видача споживчих кредитів, операції з кредитними картками, банкоматний бізнес)⁴.

Хоча загалом роль небанківських (нефінансових) компаній у наданні платіжних послуг населенню помітно зросла, банки зберігають ключові позиції як провайдери роздрібних продуктів і послуг фізичним особам і приватним підприємцям.

На нашу думку, характерні риси українського ринку банківського ретейлу такі:

- велика кількість дрібних гравців, які реалізують агресивний і часом авантюрний підхід до просування продуктів і послуг;
- відсутність чітких критеріїв і практичного досвіду в оцінці платоспроможності клієнтів;
- висока маржа прибутку, наслідком чого є використання банками несумлінних засобів у роботі зі споживачами (зокрема, перекручування інформації про процентні ставки й умови обслуговування наданих кредитів);
- високі ризики, спричинені, з одного боку, браком достатньої інформації про платоспроможність позичальників, а з другого – перспективами одержання високих доходів і прибутків;
- відсутність адекватної ретейлової інфраструктури;
- досить вузький набір пропонованих ретейлових продуктів і послуг.

Про появу ринку банківського ретейлу в Україні почалися розмови після того, як кілька десятків столичних і регіональних банків стали в масовому порядку надавати експрес-кредити покупцям у великих торговельних мережах, що реалізують меблі та побутову техніку. Реальних можливостей для перевірки кредитних історій і об'єктивної оцінки платоспроможності покупців у банків не було (часом не можна навіть було верифікувати особисті дані її місце проживання позичальників).

Високі ризики компенсувалися значно завищеними процентними ставками. Організаційні витрати на видачу таких споживчих кредитів були мінімальні – стійка в магазині, виділена телефонна лінія (іноді навіть і цього не було, для зв'язку з банком використовувалися мобільні телефони), бланки для оформлення заяви на одержання кредиту, ноутбук, оплата праці декількох представників банків, які приймають і оформлюють заяви⁵.

Зауважимо, що така ситуація влаштовувала не лише банки, а й магазини (оскільки покупки в кредит, за надання якого вони не несли відповідальності, сприяли істотному збільшенню обсягів продажу), а також самих покупців (котрі, як і покупці в усьому світі, були зачаровані можливістю відразу одержати бажані товари, за які розплачуються у майбутньому).

⁴ Український банковський портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://banker.ua>.

⁵ Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aub.org.ua>.

Таким чином, виник певний баланс інтересів усіх основних учасників ринку, що й визначило його стрімке зростання. Безумовно, така ситуація не могла бути тривалою. З одного боку, банки, що впроваджували активне експрес-кредитування, відчули особливості роботи з “безконтактними” (які свідомо вказували у кредитних заявках неправильну персональну інформацію) і просто з несумлінними позичальниками: розміри прострочених кредитів і “поганих” боргів почали зростати темпами, що випереджали темпи зростання доходів і прибутків. З другого боку, багато сумлінних позичальників стали значно уважніше ставитися до покупок у кредит і навіть відмовляти близьких від здійснення таких покупок, оскільки розміри ефективних ставок кредиту були істотно вищими за заявлені (більш як удвічі). Відповідно, етап “зняття вершків” виявився коротким.

Проте більшість банків усвідомили, що робота з роздрібними клієнтами може бути досить цікавою в економічному аспекті. Щоб досягти вищої прибутковості ретейлового бізнесу, необхідно було насамперед знизити асоційовані з ним ризики.

Виконанню цього завдання сприяла поява в Україні національних кредитних бюро і декількох колекторських компаній. Наявність більш-менш достовірної інформації про позичальників і можливість досить точної оцінки їх платоспроможності дали банкам змогу підвищити якість кредитних портфелів.

Разом з тим почали розвиватися інші традиційні напрями банківського ретейлу – автокредитування і кредитні картки. Кредитні картки почали позиціонуватися як альтернатива експрес-кредитуванню в торговельних мережах й інструмент, здатний забезпечити банкам ефективність управління відносинами з власниками карток у частині споживчого боргу.

Щодо ще двох традиційних напрямів ретейлового банківського бізнесу – іпотеки і кредитування приватних підприємців – розвиток пропозиції значно повільніший. На нашу думку, причини полягають у тривалості “життя” визначених кредитних продуктів у сполученні з досить високими темпами інфляції і відсутністю чітких нормативних актів, що регулюють відносини кредитора і позичальника в такому форматі.

Поступовий розвиток ринку банківського ретейлу опинився під загрозою після того, як у серпні 2007 р. виникла світова криза ліквідності. Це означало, що українські банки не могли більше одержувати доступ до дешевих джерел запозичення на міжнародних ринках, до яких вони за останні роки встигли “звикнути”. За умов недоступності зовнішніх джерел фондування банкам у терміновому порядку довелося переорієнтуватися на внутрішні джерела, обсяг яких традиційно був досить обмеженим і зовсім не дешевим.

Погіршення ситуації на міжнародному ринку запозичень призвело до уповільнення темпів зростання ринку ретейлових банківських продуктів і послуг. Щоб не втратити ринкових позицій, банкам необхідний стійкий зв’язок із клієнтами. Якщо банк прагне розвивати ретейл, то треба зміцнювати інфраструктуру, що забезпечує зручність, а також швидке і надійне доставлення продуктів споживачам.

Можливо, для банківського ретейлу міжнародна криза ліквідності стане фактором, що прискорить і процес розшарування серед учасників ринку. З одного боку, закінчиться (в основному) формування роздрібних фінансових супермаркетів, з другого – завершиться процес утворення спеціалізованих (“монолінійних”) роздрібних банків, діяльність яких сфокусується на одному з напрямів банківського ретейлу (характерні приклади – банки, що спеціалізуються на картковому бізнесі, і банки, що займаються виключно автокредитуванням).

Як зазначалося, ретейловий банківський бізнес ґрунтуються на реалізації великих обсягів стандартних продуктів і послуг через розгалужену мережу різноманітних каналів і пристройів. При побудові ретейлової інфраструктури будь-який банк вирішує проблему визначення балансу між різними елементами такої інфраструктури. Якщо на початку розвитку ринку банківського ретейлу клієнти банку могли годинами стояти у черзі, щоб погасити поточну заборгованість за споживчим кредитом, то тепер (за три – чотири роки) будь-який клієнт вимагатиме від свого банку більш зручного і швидкого каналу погашення такої заборгованості.

Якщо кілька років тому покупці раділи, побачивши в магазині стійку, за якою стояв представник банку, що пропонував оформити експрес-кредит, то тепер більшість покупців сподіваються побачити в такому магазині банківський міні-офіс, де їм готові надати низку роздрібних продуктів і кваліфіковану консультацію з актуальних питань. Однак є категорія банків, що не можуть за фінансовими можливостями стати фінансовими супермаркетами і не готові перетворитися на вузькоспеціалізовані “монолінійні” ретейлові установи. Серед регіональних банків таких досить багато: донедавна вони займалися майже виключно корпоративним бізнесом, а з традиційних роздрібних послуг пропонували лише відкриття та обслуговування рахунків для фізичних осіб.

На нашу думку, однією з можливих стратегій розвитку ретейлового бізнесу для регіональних банків є об’єднання у банківські групи. Учасники цих груп використовуватимуть такі канали взаємодії з клієнтами і продажу своїх роздрібних продуктів: call-центр – центр телефонного обслуговування; інтернет; прямий продаж; регіональну мережу.

Для “точок фізичної присутності” клієнтів у регіонах банківська група встановлює єдиний формат, тобто використовує їх для залучення клієнтів і оформлення кредитних заявок. Рішення про надання кредиту приймається тільки після того, як заявник пройшов співбесіду в банківському відділенні. Слід зауважити, що далеко не всі регіональні банки хочуть мати настільки тісні зв’язки. Тому для тих із них, що не бажають втрачати економічну самостійність, альтернативою є участі у спільних роздрібних програмах, наприклад, у розвитку інтернет-банкінгу у певному регіоні.

Класичним прикладом спільних програм, у яких банки беруть участь лише за одним із напрямів свого бізнесу, є платіжні системи на основі банківських карток – від глобальних (Visa International, MasterCard International) до національних або навіть регіональних.

Подібні спільні програми є альтернативним варіантом розвитку для регіональних банків, які не можуть створити фінансові супермаркети, дають

змогу вирішити проблему підвищення їхньої конкурентоспроможності та розвитку ефективного роздрібного бізнесу на основі сучасних інформаційних технологій взаємодії зі споживачами.

На нашу думку, розбудова адекватної інфраструктури ретейлового банківського бізнесу є важливим та актуальним завданням на шляху подальшого реформування економіки та створення адекватного сучасним вимогам фінансового ринку України з відповідною структурою та інституційними складовими. Розвиток банківського ретейлу спрямований на вирішення як економічних проблем активізації та ефективного використання фінансових ресурсів, так і соціальних завдань щодо заличення різних соціальних верств населення до задоволення своїх потреб через механізм фінансового ринку, що визначає необхідність розроблення та реалізації державних програм підтримки цих процесів в Україні, їх теоретичного обґрунтування з урахуванням особливостей національної економіки та сучасних загальносвітових тенденцій.